

Statens brug af konsulenter

Statens indkøb af konsulenttydelser er faldet fra 2008 og frem til 2012 med 738 mio. kr. fra 4,5 mio. kr. til 3,7 mio. kr. Statens indkøb har været faldende år for år – dog lige bortset fra et ekstraordinært lavt rapporteret indkøb i 2010. Samlet set kan der konstateres et fald på godt 16 procent i statens samlede køb af konsulenttydelser. Det skyldes et fald i købet af konsulenttydelser (ej-it) på omkring 30 procent, mens indkøbet af it-konsulenttydelser er steget med knap 1 procent.

Tabel 1. Ministeriernes rapporterede indkøb på konsulentkategorier (2012-priser, mio. kr.)

Indkøbskategori	2008	2009	2010	2011	2012
Konsulenttydelser (ej it)	2.553	2.584	2.067	2.049	1.799
It-konsulenter	1.949	1.488	1.393	1.906	1.965
Samlet rapporteret indkøb	4.502	4.073	3.460	3.955	3.764

Kilde: Moderniseringsstyrelsen, opskrevet til 2012-prisniveau (svar på spørgsmål 390 af 4. juli 2013)

Note: Opgørelsen baserer sig på ministeriernes indrapporterede indkøb. "Konsulentudgifter (ej it)" omfatter indkøbskategorierne 5000, 5010, 5020, 5030, 5040, mens "it-konsulenter" omfatter kategorien 6200. Indkøbskategorierne er dog bredt definerede. Således dækker tallene også udførende arbejder såsom tolkning, ingeniørarbejde mv. Opgørelserne rettes løbende, såfremt ministerierne finder fejl i rapporteringerne. Derfor kan opgørelsen have mindre afvigelser fra tidligere opgørelser, ligesom det forventes, at Transportministeriet fremsender korrigerede tal for 2. halvår 2012.

Rigsrevisionen belyste i 2010 rationale bag statens brug af konsulenter. De vigtigste årsager til køb af eksterne konsulenter er behovet for:

- at få tilført faglige kompetencer og specialistviden til at løse en given opgave,
- at få tilført ekstra ressourcer for eksempel i en periode med ekstraordinært tidspres,
- der har været behov for at få foretaget en uvildig vurdering.

Staten bruger flest ressourcer på udførelsesopgaver

Staten anvender ifølge Finansministeriet langt overvejende konsulenter til udførelse af specifikke opgaver – eksempelvis opbygningen af it-systemer, vandprøver i forbindelse med miljøovervågning og rådgivende ingeniører til anlæg af ny infrastruktur, hvorimod den strategiske rådgivning og analysearbejde udgør en mindre del.

Tabel 2. Fordelingen af statens indgåede kontrakter med konsulenter, 2009				
Kategori	Antal, styk	Pct.	Værdi, mio. kr.	Pct.
Strategi	85	4	81	5
Organisering og Overvågning	417	18	338	20
Udførelse	1.813	78	1.304	76
Sum	2315	100	1.723	100
Kilde: Finansministeriet, 2010				
Amn: Afrunding kan medføre, at totaler ikke summer fuldstændigt.				

Staten bruger således få ressourcer på strategisk rådgivning (knap 5 pct.), som er opgaver omkring institutioners generelle politiske og økonomiske målsætninger og retninger for produktion af services. Drift- og vedligeholdelsesopgaver (udførelsesopgaver) udgør med godt 78 pct. af statens samlede udgifter til konsulenter langt den største del af statens brug af konsulenter. Heri ligger udførelsen af en konkret opgave – det vil sige produktionen eller administrationen af en konkret ydelse – eksempelvis foretagelse af vandprøver og udvikling af IT-systemer. 20 procent af udgifterne anvendes på opgaver, der analyserer fremtidig ressourcebehov for konkrete opgaver samt organisatorisk understøttelse af både de strategiske målsætninger og produktion af serviceydelser.

Finansministeriets analyse fra 2010 førte - blandt andet på baggrund af en analyse af private virksomheders indkøb af videnrådgivere - to anbefalinger med sig.

Den ene anbefaling var en øget involvering af centrale funktioner i enhederne til at sikre en videnopsamling på tværs af konsulentindkøbene.

Den anden anbefaling var, at der skulle være mere gennemsigtighed i forbindelse med indkøb og anvendelse af konsulentydelse med indrapportering af en mere detaljeret baggrund for samt indholdet i konsulentydelsen, hvor der i dag alene registreres om konsulentydelsen er IT-relateret eller ej. Denne anbefaling synes desværre ikke at være fulgt, idet statistikken fra Moderniseringsstyrelsen/Finansministeriet fortsat kun indeholder opdelingen på IT-ydelser og ej-IT-ydelser.

Videnrådgiverbranchen lever af at skabe og dokumentere værdi

Samarbejdet mellem den offentlige sektor og private videnrådgivere udløser betydelig værdi. Værdien ligger ofte inden for fem faktorer for værdiskabelse:

- **Specialiseret faglig viden**

En af de væsentligste årsager til, at den offentlige sektor benytter eksterne videnrådgivere, er at få adgang til specialiseret viden. Denne viden udgør virksomhedernes kernekompetence, og den offentlige sektor kan derfor forvente at få adgang til specialistviden, som er oparbejdet gennem talrige projekter for den offentlige og den private sektor.

Med erfaring fra andre brancher og kundetyper kan rådgiverne overføre viden mellem private og offentlige kunder, hvilket bidrager til nytænkning i opgaveløsningen. Tilsvarende har medarbejderne i den offentlige sektor en indgående forståelse for deres egne processer og udfordringer. Projekter, som

Løses i et samarbejde mellem den offentlige sektor og videnrådgivere, giver således mulighed for at træffe de rigtige beslutninger, baseret på et tungere erfaringsgrundlag, og mulighed for at handle effektivt og professionelt derefter.

- **Effektiv og fleksibel projektledelse**

Private videnrådgivere, som dagligt løser opgaver for den offentlige sektor, har betydelig erfaring med at lede projekter og implementere anvendelige løsninger. Det er så at sige den basale forretningsmodel for enhver videnrådgivervirksomhed at kunne drive projekter effektivt. Gode projektledere er først og fremmest i stand til at sammensætte det rigtige rådgiverteam med den nødvendige samlede erfaring til effektivt at løse kundens problem. Dertil kommer, at private videnrådgivere har mulighed for at ændre i størrelsen og sammensætningen af rådgiverteamet på relativt kort tid. Med denne fleksibilitet er projektlederen således i stand til at handle effektivt på en opstået problemstilling eller et opstået momentum undervejs i projektet.

- **Afprøvede metoder og værktøjer**

Når videnrådgivere løser opgaver for offentlige og private kunder, sker det med afsæt i erfaringsbaserede metoder og et sæt afprøvede værktøjer. De benytter dagligt disse værktøjer og er derfor eksperter i at få resultater af ofte avancerede modeller omsat til praktiske løsninger for den offentlige sektor. Desuden skal de være på forkant med nye modeller og værktøjer, for konstant at holde virksomheden konkurrencedygtig, hvilket betyder, at løsningen udarbejdes med afsæt i de mest optimale ressourcer, til fordel for både rådgiveren og den offentlige sektor.

- **Uafhængighed**

Eftersom eksterne videnrådgivere ikke er parter eller interessenter i den offentlige sektor, har de god mulighed for at udfordre den eksisterende praksis eller opgaveløsning. Videnrådgiverne fungerer ofte som centrale aktører i forhold til at legitimere afgørende beslutninger, da de fordomsfrit kan rokke ved fastlåste systemer, antagelser og opfattelser af "ret og vrang". Den enkelte rådgiver har derfor også en vigtig opgave i forhold til at forstå den indlejrede proces- og arbejdskultur hos den offentlige enhed.

- **Internationalt netværk og global indsigt**

En del videnrådgivere har efterhånden et stort netværk af både danske og internationale specialister i kraft af tidligere løste projekter, både på kunde- og leverandørsiden. De har derfor let adgang til både fagspecifik viden og viden om særlige forhold, der gør sig gældende i en bestemt branche. Dertil kommer, at rådgivere med international erfaring kan se kundens problemstillinger i et bredere perspektiv.

Når samarbejdet mellem den offentlige sektor og de private videnrådgivere fungerer optimalt, virker videnrådgivere som videnagenter, der opsamler, spreder og forankrer ny viden mellem den offentlige og private sektor. Således bidrager de til at hæve videnniveauet i den offentlige sektor ved at gøre den akkumulerede viden og knowhow tilgængelig, sådan at den offentlige sektor kan finde bedre og innovative løsninger på nye og eksisterende problemer.

Den offentlige sektor får stor værdi for pengene

Der er god fornuft i at bruge private konsulenter, når man i samfundet generelt er enige om, at den offentlige sektor skal moderniseres og effektiviseres. Brugen af eksterne kompetencer til at løse opgaver viser sig i mange tilfælde at være den mest omkostningseffektive løsning, fordi det er højt specialiserede kompetencer, der løser en helt konkret opgave frem for at frigøre egne medarbejdere til opgaven eller frem for at nyansætte til opgaven. Private konsulenter er eksperter i at finde nye metoder til at løse opgaver på, organisere sig på osv., så det offentliges produktivitet øges. Egne medarbejdere/nyansatte medarbejdere har typisk heller ikke samme ekspertise eller erfaring med den givne opgave – simpelthen fordi de ikke løser sådanne opgaver særligt ofte, og kan derfor heller ikke løse opgaven på et så kvalificeret niveau som eksterne videnrådgivere.

Ved brug af eksterne rådgivere får man de kompetencer, der efterspørges, og kun i den periode, de skal bruges. Brugen af private konsulenter i den offentlige sektor er netop et udtryk for, at der fokuseres på kerneopgaverne og ekstern bistand tilkøbes. Sådan tænker og agerer den private sektor i forvejen, det sikrer den højeste effektivitet, kvalitet, nytænkning og modernisering. Fokus bør være på effekterne af brugen af private konsulenter, og det vil være ønskeligt, hvis den offentlige sektor – som den private – fokuserer på værdi i langt højere grad end tilfældet er i dag.

Hvis man har et ønske om, at det offentlige skal levere bestemte ydelser til borgerne, giver det god mening at se på, hvordan man får produceret disse løsninger mest omkostningseffektivt. Det kan være ved brug af private leverandører eller det kan være ved, at private videnrådgivere bidrager med at finde mere effektive måder for det offentlige at organisere opgaveløsningen på. Hermed skabes en effekt, som er langt mere værd end selve udgiften til den private videnrådgiver. Der bør derfor ikke alene fokuseres på udgiften til at købe en ydelse eksternt, men på hvilken effekt man får for pengene.

DI Videnrådgiverne gennemførte i 2010 en rundspørge blandt 15 kommunaldirektører om, i hvor høj grad de vurderer, at kommunerne får pengene ind igen, når de bruger videnrådgivere. Generelt har de adspurgte kommunaldirektører ytret stor tilfredshed med opgaver, som videnrådgivere har udført. Således er mere end hver fjerde "meget tilfredse" og over halvdelen angiver, at de er "tilfredse" med de opgaver videnrådgiverne har udført. Kun hver femte af de adspurgte svarer "hverken-eller". Ingen af de adspurgte kommunaldirektører har svaret, at de er "utilfredse" med de leverede ydelser.

DI Videnrådgiverne har også spurgt kommunaldirektørerne om, i hvor høj grad de vurderer, at kommunerne får pengene ind igen, når de bruger eksterne videnrådgivere. Her vurderer kommunaldirektørerne, at den værdi, som videnrådgivning tilfører kommunen, står mål med omkostningerne. Således har næsten halvdelen af de adspurgte kommunaldirektører svaret, at værdien er større end omkostningerne, mens næsten halvdelen af de adspurgte vurderer, at værdien er lig med omkostningerne. Ingen af de adspurgte kommunaldirektører vurderer, at omkostningerne er større end værdien.

Tabel 3. Er det din vurdering, at I får pengene ind igen, når I bruger eksterne rådgivere?

Ja, værdien er større end omkostningerne	7
Værdien er lig omkostningerne	7
Nej, værdien er mindre end omkostningerne	0
Ved ikke	1

Kilde: DI Videnrådgivernes rundspørge, august 2010

Et studie fra den engelske brancheorganisation for managementrådgivere, MCA, viser at kunderne i gennemsnit får deres penge seks gange igen, når de køber managementkonsulentytelser.¹ Konklusionerne fra studiet er blevet valideret af Tim Morris, Professor of Management Studies, Oxford University. Derudover har Flemming Poulfelt, professor på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på CBS, offentligt bekræftet at konklusionerne fra det engelske marked svarer til hans indtryk af den danske branche og deres kunder.

Værktøj til vurdering af om opgaven skal løses af en ekstern videnrådgiver

Til at vurdere om en given opgave skal løses helt eller delvist af en ekstern videnrådgiver har DI Videnrådgiverne udarbejdet værktøjet *Samarbejde med videnrådgivere i den offentlige sektor*. Et værktøj til at afklare behov og muligheder.

Værktøjet kan hjælpe med de overvejelser, offentlige ledere skal igennem, for at vurdere om opgaven skal løses af interne ressourcer, gennem rekruttering af nye medarbejdere eller ved at bruge eksterne videnrådgivere. Værktøjet indeholder en beregner, som illustrerer de omkostninger, man skal huske at tage højde for, når man overvejer intern løsning af en opgave, så det er nemt at vurdere, hvilken løsning, der er den bedste til prisen i den konkrete situation. Værktøjet findes her:

<http://viden.di.dk/SiteCollectionDocuments/SAMARBEJDE%20MED%20VIDENRÅDGIVERE%20I%20DEN%20OFFENTLIGE%20SEKTOR.pdf>

¹ Kilde: MCA (2010): "The Value of Consulting - An analysis of the tangible benefits of using management consultancy"